案例分析

微软(中国)有限公司

擅用大数据，打造战略型人才招聘团队



“四年前我加入微软中国时，还只有少量的几个领英企业帐号，可是最近一两年使用数量成十几二十倍的上涨。如今APJC（亚太、日本和中国）已经拥有 67个账号，中国占到近一半， 这主要是因为我们在实际工作中充分展示，也让管理层真切认识到Direct Sourcing带来的成效。”

Michelle Han
APJC Talent Sourcing Director
Microsoft China

案例背景

微软有一个众所周知的特点，那就是Hiring bar特别高，招聘流程特别长。微软坚持“hire best of best”，很多顶尖人才，来到微软之后职级可能会比以前低，工作范畴看起来也会变小。如何说服候选人“降级”加入微软，这本身就是一个非常大的挑战。

与此同时，互联网行业兴起，很多公司提供极具诱惑的股票和期权，这吸引了大批人才的注意力。尤其是技术和研发人才，很多认为互联网公司会有更多的发展机会，这对微软来说更是进一步增加了招聘难度。

在Michelle看来，微软提供给人才的发展空间和培养体系有着比较大的优势。对于发展中的人才，公司就像一所高校，公司提供的培训是专业课程、经理的指导就像老师、同事的互动就像同学。经过这么多年的沉淀，微软在中国已经建立起成熟完善的培养体系，让人才和公司一起成长，让每位员工的个人内在价值和外部市场品牌都得到很好的提升。

微软的平台和机会对优秀人才形成了很大的吸引力，外部人才却不一定能够全面了解。那么，如何找到最合适的顶尖候选人，并对他们长期追踪？如何洞察人才的需求，确保用最合适的方法打动他们？如何将微软的雇主品牌传播出去，影响到更多人才？这些都是微软中国需要应对的挑战。

目标

- 建立精准高端的人才储备库，将招聘团队从被动应对需求的“救火队员”转变为未雨绸缪的“防火专家”；
- 当出现职位空缺，在坚持“hire best of best”的同时高效完成招聘任务；
- 将微软的企业文化、发展空间和培养体系等亮点广泛宣传，增强跨行业人才竞争中的吸引力。

解决方案

- 用领英企业招聘帐号直接搜索人才，并分析人才形成的大数据
- 用领英职位发布栏和Talent Direct推送热招职位
- 用领英公司主页和招聘专版宣传雇主品牌

所获成效

- **建立起“防火专家”型的招聘团队：**对目标市场的人才分布、竞争对手人才策略、关键人才的动向等情况都尽在掌握；
- **将招聘团队打造成战略型的业务伙伴：**基于大数据，超越招聘工作而为业务提供有效的决策支持；
- **取得效率与质量俱佳的招聘成果：**曾经成功在一个半月内完成云计算的20多个职位招聘；在2个月内完成6个海外高级研发人员招聘；150个呼叫中心岗位平均完成时间为45天，其中包括副总裁级别。
- **提升招聘的投资回报率：**在保证微软高品质人才要求的同时实现了成本效益，猎头使用率从20%降至1%,同时实现六位数招聘成本的节流。

“我们对曾经拒绝offer或流失的人建立长期追踪的系统，尤其针对与微软文化相匹配的关键人才，由talent sourcer——跟踪，在恰当的时间再把他们吸引回来。”

Michelle Han

基于直接搜索，优化人才策略

近年来微软一直在致力于促进“云转型”，打造基于云计算的业务版图，尤其是今年在全球范围内都加大了对云人才的招聘和培训投入。但是在中国大规模招聘的过程中，我们发现云业务团队对于中国云人才市场的现状缺乏认识与了解。我们需要让他们知道，中国云方面的人才市场是怎样，我们的对标企业何布局云业务的人才策略。

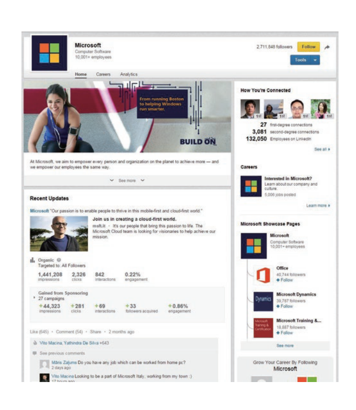
这时我们借助了领英的大数据。我们通过布尔搜索和关键词搜出所有我们要对标的云服务供应商的人才总览，看他们不同从业年限的人才分布情况。从分析中我们发现微软的资深人士比较多，可以给新人提供更好的指导；另一方面也给微软启发，是否可以改变只招资深人才，也吸收一些新鲜血液？另外我们还发现，对标企业从一个比较小众的公司招到的人才质量也很高，这给微软开拓候选人来源提供了新思路。

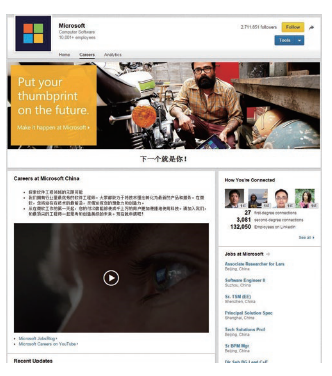
当招聘团队基于这些数据与业务部门沟通并提出建议，他们非常认可，因此我们在公司内部建立起专业权威的形象。当HR与业务部门形成一致的联盟，就会显著提升招聘效率，中国的20多个空缺职位，在一个半月内全部完成。

> *“关键的行动还是要靠自己。现在我们对猎头的利用率已低于1%，更多时候是依靠他们拓展到我们不知道的领域。”*
>
> Michelle Han

招聘如销售，让员工为雇主品牌代言

微软投入了大量的时间和精力，精心打造自己的领英公司主页和招聘专版，让更多人才了解在这里工作将会得到什么。





除此之外，Michelle相信：公司写的几份稿件不如员工说的一句话，不论是现在的、已离职的员工，还是面试中的潜在员工，他们的口碑对于微软的雇主品牌都非常重要。因此微软极其注重候选人体验，会给所有用人经理提供面试培训，要求把潜在员工当成客户一样对待，对每个候选人都要努力去营销。

微软同时也鼓励所有员工在职业社交平台上通过自身的履历和分享，成为公司大使，尤其是有代表性、善于讲述企业文化的优秀员工。在微软的全球HR大会上，总部还公布了“十大点击率最高的领英Profile”予以嘉奖。

> *“我是做销售出身的，我认为Recruiter也是销售。招聘归根结底都是在卖“人文”，你应该去了解你的客户需求，找到你公司的卖点，将两者匹配，并且去说服你的潜在客户，让他了解他自己还没意识到的潜在需求。”*
>
> Michelle Han

攻心为上，开启海外人才直通车

微软研发中心对技术人才有大量需求，为了应对来自国内互联网公司激烈的人才竞争，微软开始着眼于海外人才，将他们吸引到中国。微软基于领英的全球人才库，先对所有目标市场的人才总体情况做了一轮摸查，并详细研究潜在候选人的资料做到知己知彼，然后通过Talent Direct直接与目标人才联系。

在海外招聘时面临一个困难，候选人可能对微软比较了解，可是对中国不一定熟悉。例如从俄罗斯招聘技术人才到苏州时，招聘团队与候选人通过电话和邮件交流，不仅会介绍公司的情况，还特意制作宣传单来介绍苏州的城市和园区情况，包括食堂、学校、租房等等，让他们能够想象加入以后实际的生活感受如何。除此之外，还会采访先期加入的俄罗斯员工和家人，将他们的故事展示在领英公司主页和招聘专版，通过他们的分享打消海外人才的顾虑。

通过这种方式，微软打动了海外人才的心，不到两个月内招聘了6个高级技术人才，其中4个来自俄罗斯。

立足数据，参与业务决策

2013年，公司要建立呼叫中心团队，在选址时有两个选项：无锡还是成都，各部门争论不下。招聘团队提前三个月开始把市场上的呼叫中心做了mapping，覆盖了15家公司3000多人。基于摸查结果，招聘团队推荐成都，原因是：第一，对标企业的呼叫中心有好几家在成都，没有一家在无锡；第二，对mapping的3000人联系了500多人询问城市意向，他们偏好北京或成都。最终业务部门采纳建议选择了成都。在这个例子中，HR通过数据切入到业务决策的核心层。最后的实际招聘工作也卓有成效：150个空缺职位在平均45天内全部完成，包括副总裁级别的高层，从而得到了来自各个部门的赞扬。

在微软中国进入游戏行业时，没有人知道该怎么做。招聘团队通过领英一个月内把所有对标企业的人才做了摸底，因为顶尖游戏企业的人才只有在领英上能找到，而且有很多是海外人才。基于研究出了《C&B研究报告》、《中国游戏行业研究报告》和《中国前五家游戏企业的组织架构》，当美国高层来中国听了这些报告，有一位据称从不夸人的高管也忍不住赞叹：Amazing!

当很多企业的HR负责人还在一边依靠传统的招聘方式被动应对职位需求，一边抱怨HR部门得不到决策层的重视，微软中国的招聘团队已经向前一步，依靠自己的努力和用心，把社交平台所带来的人才库和大数据价值用到极致，从而日益深入地影响决策，不断提升团队的专业形象和业务影响力，这给每一位团队成员带来极大的成就感。

> *“领英这个平台就像一部经书，仔细挖掘上面的信息就会发现非常多的奥妙，就看读这本书的人愿意研究多深。”*
>
> Michelle Han





扫描二维码，联系我们